

УДК 331.28

С. В. Шевченко, кандидат экономических наук, доцент,
директор (НИИ труда Минтруда и соцзащиты Республики Беларусь)

ГИБКОСТЬ ТАРИФНЫХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА

В статье анализируются признаки гибкой тарифной системы оплаты труда и подходы к построению такой системы в организации. Укрупненно рассматривается процедура оценки сложности труда по компенсационным факторам, одобренным Международной организацией труда, и процедура определения количества грейдов, необходимых для построения тарифной системы оплаты труда, а также вилок тарифных ставок, окладов для каждого грейда.

The article analyzes the features of a flexible tariff system of remuneration. Showing countervailing factors were recommended International Labour Organization. They may be used for evaluating the complexity of the workplace. It will make reasonable differentiation in remuneration of employees. Shows the procedure of evaluation work and the determination of the amount of grading required for construction of the tariff wage system and plugs in tariff rates, salaries for each grade.

Введение. В связи с принятием Указа Президента Республики Беларусь № 181 от 10 мая 2011 года коммерческие организации и предприниматели получили право самостоятельно принимать решения по определению условий оплаты труда своих работников. При этом ключевым требованием, предъявляемым к тарифным системам оплаты труда, стало требование, состоящее в том, что тарифная система оплаты труда должна быть гибкой.

Обсуждение и результаты. Первым признаком гибкости тарифной системы оплаты труда является способность ее адекватно отражать дифференциацию работников по уровню сложности труда. Ведь основное назначение тарифной части заработной платы состоит в том, чтобы решать задачу дифференциации ее в зависимости от объективных различий в содержании и условиях выполнения работы на разных рабочих местах.

Тарифная система оплаты труда должна решать задачу редукции труда, то есть сведения всех качественных различий в труде к количественным его различиям. Только на этой основе может быть решена задача действительно обоснованной дифференциации заработной платы. Редукция труда, позволяя выделить тарифные группы оплаты работников, требует серьезной научной проработки. Результатом этой работы является научно-обоснованное выявление относительной ценности каждого рабочего места в организации.

Для классификации рабочих мест, работ с целью редукции труда используются специальные оценочные показатели. Одной из самых распространенных схем оценочных показателей является Женевская схема, которая включает базовые показатели, отражающие так называемые компенсационные факторы, то есть те факторы, которые работнику должны быть непременно компенсированы через тарифную оплату труда.

Вторым признаком гибкости тарифной системы оплаты труда является ее способность

мотивировать работников к должному отношению к труду на протяжении всей трудовой жизни. Тарифная система должна быть построена таким образом, чтобы работник изо дня в день выполнял работу в соответствии с установленными для него трудовыми обязанностями и нормами труда. Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении и какие санкции последуют в результате их нарушения. Для этого тарифная система оплаты труда должна базироваться на нормах труда (выработке, затратах времени, расходовании вещественных ресурсов в процессе труда и т. д.) и нормах оплаты (тарифных ставках, расценках, окладах).

Следующим признаком гибкости тарифной системы оплаты труда является ее способность мотивировать работников к повышению их личной результативности, а также поддерживать заинтересованность в повышении эффективности работы организации в целом. В этом случае дифференциация тарифной заработной платы должна осуществляться в соответствии с критериями производительности и эффективности труда. Степень трудовой активности работника зависит от того, насколько дифференциация по уровню тарифной заработной платы работников учитывает личную результативность каждого работника.

За рубежом построение гибких систем оплаты труда в организациях имеет давнюю историю, а наиболее широкое применение в организациях, как показывает анализ зарубежной практики, получили системы оплаты труда, построенные на основе оценки сложности труда.

Данная методология позволяет, выстраивая тарифную систему оплаты труда в организации, учесть специфику производственно-хозяйственной деятельности и ценность каждого рабочего места для организации. Оценка сложности труда на рабочих местах базируется на опросе работников. Для проведения опроса разрабатывается анкета, позволяющая оценить следующие

факторы: профессиональные качества работника, необходимые ему для выполнения закрепленных за ним трудовых функций; усилия, которые приходится прилагать работнику при выполнении им трудовых функций; ответственность, возлагаемая на работника при выполнении его трудовых функций; условия труда, в которых работник вынужден выполнять свои трудовые функции и которые сказываются на сложности труда.

По каждому фактору определяется значимость с учетом степени его влияния на сложность труда в организации. В соответствии со значимостью фактора итоговая сумма баллов, выбранная для оценки сложности труда (это может быть, например, 1000 или 500, 200, 100 баллов – в зависимости от количества подлежащих оценке рабочих мест и их разнообразия по содержанию труда в организации), распределяется между факторами.

По каждому фактору далее разрабатывается система подфакторов, позволяющих раскрыть содержание трудового процесса на рабочих местах. Например по фактору «усилия, которые приходится прилагать работнику», как правило, выделяют подфакторы «физические усилия» и «умственные усилия».

Балльная оценка, присвоенная фактору, распределяется по подфакторам также с учетом значимости, влияния на сложность труда в организации каждого подфактора, но уже в рамках фактора.

Чтобы количественно измерить различия в сложности труда на разных рабочих местах, подфакторы подразделяются на степени или уровни, обуславливающие качественные различия в сложности трудового процесса, и задают порядок постепенного усложнения работ. Так, например, если взять фактор «усилия» и его подфактор «умственные усилия», можно использовать следующие степени или уровни сложности: 1-я степень – работа в повторяющихся одинаковых ситуациях, решение задач осуществляется по стереотипу; 2-я степень – работа, связанная с решением сложных задач, но основывается на простом выборе вариантов из уже существующих решений; 3-я степень – работа в ситуациях, требующих принятия коллективных решений или использования сложного оборудования; 4-я степень – работа осуществляется в постоянно меняющихся ситуациях, деятельность является творческой; 5-я степень – работа осуществляется в нестандартных ситуациях, требующих использования новых подходов и сложных методов их решения, то есть деятельность является эвристической.

Число степеней, то есть уровней сложности, может быть различным для разных подфакторов, их количество зависит от специфики конкретного фактора и конкретного подфактора, по которым производится оценка сложности труда в организации.

Назначение баллов производится и для степеней подфакторов, при этом наивысшей степени или уровня сложности каждого подфактора может быть присвоена балльная оценка самого подфактора, а остальным степеням, уровням назначаются баллы по нисходящей.

Разработанная для организации система факторов-подфакторов и степеней сложности используется как основа для построения макета анкеты. Работники организации, отвечая на вопросы анкеты, выбирают ту степень сложности подфактора, которая, по их мнению, имеет место на их рабочем месте.

На основе заполненных анкет каждое рабочее место в организации получает балльную оценку сложности труда по единой системе факторов-подфакторов и степеней или уровней сложности. Это позволяет произвести оценку сложности труда на разных рабочих местах, выраженную количественно, причем на основе единой для организации методологии. При этом появляется возможность проранжировать рабочие места в организации, выстроив их по возрастанию или убыванию в зависимости от полученных балльных оценок. В полученном ряду могут быть рабочие места, имеющие хотя и одинаковые значения балльной оценки, однако сформированные с учетом влияния на сложность труда различных факторов-подфакторов, степеней сложности.

Далее производится отнесение оцененных рабочих мест по группам оплаты труда, то есть группирование в грейды. При этом количество грейдов определяется путем разбиения всего множества выставленных балльных оценок на интервалы. Интервалы могут быть равными – выделены с одинаковым шагом, либо неравными – выделены с разным шагом. В том случае, когда балльные оценки, выставленные рабочим местам в процессе оценивания сложности труда, образуют относительно обособленные группы, их можно взять за основу для определения количества грейдов, необходимых организации для построения ее тарифной системы оплаты труда.

Количество грейдов в разных организациях зависит от того, насколько велико общее количество рабочих мест в организации, каково разнообразие труда на этих рабочих местах, насколько велика сложность труда на тех или иных рабочих местах, что собою представляет организационная структура организации, насколько диверсифицирована деятельность организации, есть ли дочерние организации и т. п.

В системах оплаты труда, построенных на основе оценки сложности труда и грейдирования, для создания условий мотивации работников к повышению их результативности, качества труда, роста их квалификации применяют вилки тарифных ставок (окладов). Вилка

тарифных ставок (окладов) в каждом грейде представляет собой диапазон, в пределах которого может изменяться размер тарифной ставки (оклада) работников. Это позволяет работникам, выполняющим одинаковые или близкие по сложности трудовые функции, и потому отнесенным к одному грейду, но отличающимся разным отношением к труду, иметь разные тарифные ставки (оклады) в пределах своего грейда. При этом тарифная система оплаты труда становится инструментом в руках нанимателя для мотивации работников к более напряженному и результативному труду.

Диапазон вилки тарифных ставок (окладов) для разных грейдов может быть различным и составляет от 35% до 75% между минимальным и максимальным значениями тарифной ставки (оклада) в грейде. В рамках вилки грейда может быть выделено несколько значений тарифной ставки (оклада), как правило, 3–7. Разница между значениями смежных тарифных ставок (окладов) в грейде обычно устанавливается на уровне 10–15%, чтобы обеспечить заинтересованность работников в должном отношении к труду. Учитывается так называемый барьер чувствительности работника к повышению заработной платы.

При внедрении системы оплаты труда, построенной на основе оценки труда и грейдирования, всем работникам организации устанавливается минимальное значение тарифной ставки (оклада) в вилках грейдов. Последующие повышения значений тарифных ставок (окладов) производятся специально создаваемой в организации комиссией на основе оценки результатов работы работников за определенный период времени, например через 1, 2 или 3 года, по представлению руководителя. Чем большим является интервал времени, тем более значимым по размеру должно быть повышение тарифной ставки (оклада).

Вилки тарифных ставок (окладов), как правило, пересекаются, что, например, позволяет должным образом мотивировать работников к повышению своей результативности без перевода их с одной должности в другую. В результате тарифная ставка (оклад) работника с более низким грейдом при должном его отношении к труду может находиться на уровне тарифной ставки (оклада) работников, оплачиваемых в соответствии с более высоким грейдом.

За счет пересечения вилок грейдов и использования разных диапазонов вилок в грейдах можно регулировать дифференциацию заработной платы в целом по организации.

Расчет тарифных ставок (окладов) по грейдам начинается с определения минимального значения тарифной ставки (оклада) 1-го грейда. Минимальное значение тарифной ставки (оклада) в 1-м грейде может устанавливаться на уровне минимальной заработной платы или на уровне

не рыночной стоимости труда на рабочем месте, получившем самую низкую балльную оценку в организации. Далее устанавливается вилка тарифных ставок (окладов) в 1-м грейде. Для этого задается интервал грейда в процентах и с учетом его величины рассчитывается максимальное значение тарифной ставки в 1-м грейде в рублях.

После определения вилки 1-го грейда в рублях устанавливается размер пересечения в процентах между 1-м и 2-м грейдами. Это процентное выражение определяет разницу между минимальным значением тарифной ставки (оклада) 2-го грейда и максимальным значением 1-го грейда. С учетом заданного пересечения между 1-м и 2-м грейдами рассчитывается минимальное значение вилки 2-го грейда в рублях, а с учетом заданного интервала вилки второго грейда – максимальное значение тарифной ставки (оклада) 2-го грейда в рублях и так далее по всем грейдам, определенным для организации.

Заключение. Построение гибкой системы оплаты труда в организации – непростая задача, решение ее требует специальной подготовки кадров, нередко привлечения квалифицированных консультантов со стороны. Вместе с тем затраты организации в полной мере окупаются, поскольку гибкие системы оплаты труда устанавливают прямую зависимость размера заработной платы от сложности труда и личной результативности работника в организации, отличаются прозрачностью и очевидной понятностью для всех работников.

Один раз в организации разрабатывается собственный инструментарий, производится оценка сложности труда на рабочих местах и по результатам ее формируется модель гибкой тарифной системы оплаты труда, которая в дальнейшем в зависимости от финансовых возможностей организации позволяет моделировать диапазоны вилок грейдов и их пересечения. Используя эту модель, организации смогут в соответствии с проводимой политикой в оплате труда рассчитывать необходимый им фонд заработной платы.

Литература

1. Разработать методику оценки труда медицинских работников и модель отраслевой системы оплаты труда в здравоохранении: отчет о НИР (заключительный) / рук. темы С. В. Шевченко. – Минск, 2007. – 82 с. – № ГР20071088.
2. Шевченко, С. В. Новые подходы к построению систем оплаты труда / С. В. Шевченко // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: материалы X Междунар. науч. конф., Минск, 15–16 окт. 2009 г.: в 4 т. – Минск: НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь. – 2009. – Т. 1. – С. 111–125.

Поступила 10.03.03